



universidad  
de león

Grado Universitario en Relaciones Laborales y Recursos  
Humanos

Facultad de Ciencias del Trabajo

Universidad de León

Curso 2016 / 2017

**LA SUCESIÓN EN LA EMPRESA FAMILIAR**  
**SUCCESSION IN FAMILY BUSINESS**

Realizado por la alumna D<sup>a</sup> Miriam Jordán Veiga

Tutorizado por la Profesora Dra. María del Rosario Marcos Santiago

## ÍNDICE

|  |    |
|--|----|
| RESUMEN.....   | 4  |
| ABSTRACT.....  | 4  |
| METODOLOGÍA.....   | 5  |
| OBJETIVOS.....   | 5  |
| 1. INTRODUCCIÓN.....   | 6  |
| 2. APROXIMACIÓN A LA EMPRESA FAMILIAR.....   | 7  |
| 2.1 Definición de Empresa Familiar.....  | 7  |
| 2.2 Tipos de Empresa Familiar.....   | 9  |
| 2.2.1 En función de criterios sociodemográficos.....                               | 9  |
| 2.2.2 En función del grado generacional.....                                       | 10 |
| 2.2.3 En función del nexo de unión entre la familia y la empresa.....              | 11 |
| 2.3 Ventajas de las empresas familiares.....                                       | 12 |
| 2.4 Triple conjunción Familia – Propiedad – Empresa.....                           | 13 |
| 3. IMPORTANCIA DE LAS EMPRESAS FAMILIARES EN ESPAÑA: PUNTOS FUERTES Y DÉBILES..... | 15 |
| 4. EL CICLO VITAL DE LAS EMPRESAS FAMILIARES.....                                  | 17 |
| 5. LA SUCESIÓN Y LA EMPRESA FAMILIAR.....  | 19 |
| 5.1 Definición de sucesión en la Empresa Familiar.....                             | 20 |
| 5.2 Situaciones y escenarios de la sucesión.....                                   | 21 |
| 5.3 Conflictos que influyen en la sucesión.....                                    | 23 |
| 6. EL PLAN DE SUCESIÓN EN LA EMPRESA FAMILIAR.....                                 | 24 |
| 6.1 Preparación del sucesor.....   | 27 |
| 6.2 Procedimiento de selección de un sucesor.....                                  | 30 |
| 6.3 Principales problemas que surgen en el proceso sucesorio.....                  | 32 |

|  |    |
|--|----|
| 6.4 Elementos clave para una sucesión exitosa.....                   | 37 |
| 7. NOMBRAMIENTO DE UN DIRECTOR NO PERTENECIENTE A LA<br>FAMILIA..... | 38 |
| 8. EL COSTE TOTAL DE LA SUCESIÓN.....                                | 39 |
| 9. EL PROTOCOLO FAMILIAR.....  | 41 |
| 10.1 Contenido del protocolo familiar.....                           | 43 |
| 10.2 Naturaleza jurídica del protocolo familiar.....                 | 44 |
| 10. CONCLUSIONES.....  | 45 |
| 11. REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....                                  | 48 |

## ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1. Interacción entre los sistemas Familia, Propiedad y Empresa.

Figura 2. Datos sobre Empresa Familiar en España.

Figura 3. Fases de un proceso de sucesión

Figura 4: Proceso de selección.

## ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1. Distribución de empresas familiares y no familiares por CC.AA.

## ÍNDICE DE ABREVIATURAS

|         |  |
|---------|--|
| CC. AA. | Comunidades Autónomas                  |
| EF      | Empresa familiar / Empresas familiares |
| GEEF    | Grupo Europeo de Empresas Familiares   |
| PIB     | Producto Interior Bruto                |
| VAB     | Valor Añadido Bruto                    |

## RESUMEN

La empresa familiar, pilar fundamental de la economía y del empleo en España, es una entidad resultado de la combinación del sistema familiar y del sistema empresarial. Cada una de las etapas del ciclo de vida de una empresa familiar presenta adversidades, pero sin duda, es el proceso de sucesión el mayor problema al que deben hacer frente estas empresas, de él depende la continuidad o no de la empresa familiar.

En toda empresa llegará un momento en el que el empresario deba ceder el bastón de mando a su sucesor. El éxito del cambio generacional depende de la planificación del proceso de sucesión, para llevar a cabo una buena planificación es necesario tener presente que se trata de un proceso prolongado en el tiempo, y que tanto el sucesor como el sucedido y el resto de miembros de la familia juegan un papel importante. El sucesor es la pieza fundamental de la sucesión, y como tal deberá ser formado y preparado para cumplir con su nuevo rol de líder. Existen diversas formas de estructurar y organizar una sucesión, siendo el protocolo familiar una herramienta que facilitará el proceso y evitará posibles problemas futuros.

**Palabras clave:** empresa familiar, sucesión, sucesor, sucedido, familia.

## ABSTRACT

The family business, a fundamental pillar of the economy and employment in Spain, is a result of the combination of the family system and the business system. Each of the stages of a family business presents adversities, but without doubt, the process of succession is the biggest problem that these companies face. At the same time this process is vital for the continuity of the family business.

In every company there will come the time when the entrepreneur must hand over the leadership to his successor. The success of the leadership generation change depends on the planning of the process: a planning with foresight is necessary and the successor as well as the entrepreneur and the rest of members of the family play an important role. The successor, being at the center of this process, must be formed and prepared to fulfill his new role as leader. There are several ways of structuring and organizing a succession, and a protocol that has been tested and developed by the family business itself serves as a tool that facilitates the process and avoid future problems.

**Keywords:** family business, succession, successor, success, family.

## **METODOLOGÍA**

El trabajo presentado a continuación trata de dar respuesta a cómo realizar con éxito un cambio generacional en una EF, describiendo los posibles escenarios y tratando de dar respuesta a cada uno de los problemas planteados para lograr la continuidad de la empresa.

Para desarrollar el objeto de estudio, la metodología utilizada ha sido sobre todo de tipo analítico y descriptivo. La búsqueda de la información se ha realizado principalmente mediante la revisión bibliográfica de múltiples obras referentes a la EF y a la sucesión de la EF. Se han utilizado además, bases de datos como Google Académico o Dialnet, y también han sido revisados algunos artículos publicados en revistas o en Internet relacionados con el objeto de estudio.

En relación a las fuentes consultadas, se ha procurado atender tanto a las propuestas de autores más recientes, como a las propuestas de autores más tradicionales, de modo que se han valorado los cambios de perspectiva llevados a cabo en el tiempo sobre el objeto de estudio, a fin de presentar un trabajo actualizado donde se han contrastado los enfoques y visiones de múltiples autores.

Todas las fuentes sobre los recursos bibliográficos utilizados para el desarrollo del trabajo aparecen enumerados al final del mismo, en el apartado “Referencias bibliográficas”.

## **OBJETIVOS**

El trabajo desarrollado pretende ser un mecanismo útil que ayude a comprender cómo funcionan las EF y cómo resolver los principales problemas que se plantean durante el proceso sucesorio, de forma que las EF mantengan su continuidad en el tiempo.

Los objetivos planteados en este Trabajo de Fin de Grado son los siguientes:

- Conocer en profundidad la EF, su naturaleza y funcionamiento, así como las relaciones que se establecen entre la familia y la empresa.
- Identificar las dificultades que plantea la sucesión para la empresa y para la familia.

- Comprender que la sucesión genera conflictos entre los miembros de la familia que es necesario resolver.
- Analizar las fases y las pautas para llevar a cabo el proceso de sucesión.
- Aportar soluciones a los principales problemas que plantea el proceso sucesorio.

## 1. INTRODUCCIÓN

Las empresas familiares han sido a lo largo de toda la historia, y siguen siendo, la fuente principal generadora de empleo y la base del sistema productivo y económico en España. El peso de las EF en relación al total de empresas españolas es del 88,8%<sup>1</sup> lo que las convierte en el motor económico del país. De esto se deriva que los cambios producidos, por ejemplo, en el empleo o la riqueza procedan de la forma de actuar de las EF.

Las empresas familiares suelen comenzar siendo pequeñas y van creciendo con el paso de los años y la incorporación de nuevos miembros de la familia, de hecho, detrás de muchas de las grandes multinacionales que hoy conocemos se encuentra el entusiasmo de un emprendedor rodeado de su familia.

Algunos de los puntos fuertes que presentan las EF en relación a las no familiares, son el control que se mantiene dentro de la familia, la flexibilidad o el conocimiento, sin embargo, en muchas ocasiones resulta más difícil para estas empresas alcanzar el éxito que para las no familiares, lo que se debe a la dificultad que supone separar los asuntos de la empresa de los asuntos familiares.

La cercanía entre las relaciones familiares y las relaciones de trabajo dificultan el progreso de las EF, y más cuando se aproxima el momento de la jubilación del empresario y el poder deber ser asumido por un sucesor. La transición generacional es uno de los principales retos a los que han de enfrentarse las EF y que además influye en su supervivencia y su continuidad, de hecho, “el 70% de las EF mueren en el paso de la primera a la segunda generación, si tomamos como referencia la supervivencia en la tercera generación el número se acerca al 90%” (Casillas, Díaz, Rus y Vázquez, 2014, p. 269).

---

<sup>1</sup> Información proporcionada por la propia página del Instituto de Empresa Familiar. <http://www.iefamiliar.com/web/es>

A lo largo del presente trabajo analizaremos que se entiende por EF, sus características y las relaciones que se establecen entre sus miembros, nos detendremos en el análisis del proceso de sucesión y explicaremos los principales problemas a los que se enfrentan tanto los sucesores, como los sucedidos y el resto de miembros de la familia, explicaremos los costes que la sucesión supone y propondremos el protocolo familiar como mecanismo para llevar a cabo una buena sucesión.

## **2. APROXIMACIÓN A LA EMPRESA FAMILIAR**

A lo largo de los últimos años se ha incrementado notablemente el interés por el estudio de las características y la problemática de las EF, cuestión que resulta evidente principalmente por dos factores relacionados entre sí. Por un lado, la importancia de las EF en los sistemas económicos actuales y, por otro, la toma de conciencia sobre dicha importancia por parte de diversas instituciones públicas y privadas.

Pese a esto, en la actualidad nos encontramos con dificultades para obtener una definición clara y consensuada de la EF, cuestión que se debe principalmente a que los negocios familiares son realidades multidimensionales por naturaleza. Las definiciones propuestas por diferentes autores se han basado en múltiples criterios, algunos de los cuales analizaremos a continuación.

### **2.1 Definición de Empresa Familiar**

Actualmente, y debido a la numerosa literatura existente sobre esta cuestión, es posible encontrar un amplio número de definiciones e interpretaciones de la EF. Así, Ward (1987) propuso que la EF se trata de aquella *“que será transferida a la siguiente generación de la familia que la dirija o la controle”* de forma semejante Davis y Tagiuri (1989) definen la EF como *“aquella en la que dos o más miembros de una familia influyen en la dirección del negocio”* y Vallejo Martos (2005) la definió como:

“aquella en la que los miembros de una misma familia tienen participación suficiente en el capital para dominar las decisiones propias del órgano de representación de propietarios, tenga éste carácter formal o legal o por el contrario sea de naturaleza informal, y en la que, además, existe el deseo o la voluntad de continuidad del negocio en manos de la siguiente generación.”. (p. 167).

Tras numerosos debates sobre el establecimiento de una única definición de EF entre académicos y profesionales, se admite una definición que cuenta con la aprobación de las dos instituciones internacionales principales representantes de la EF, estas son el GEEF y la Family Business Network, asumida en España por el Instituto de la Empresa Familiar. Como señalan Casillas et. al. (2014) esta definición es la siguiente:

Una compañía, tenga el tamaño que tenga, es EF si:

1. La mayoría de los votos son propiedad de la empresa o personas de la familia que fundó o fundaron la compañía; o, son propiedad de la persona que tiene o ha adquirido el capital social de la empresa; o son propiedad de sus esposas, padres, hijo(s) o herederos directos del hijo(s).
2. La mayoría de los votos pueden ser directa o indirecta.
3. Al menos un representante de la familia o pariente participa en la gestión o gobierno de la compañía.
4. A las compañías cotizadas se les aplica la definición de empresa familiar si la persona que fundó o adquirió la compañía (su capital social), o sus familiares o descendientes poseen el 25 por ciento de los derechos de voto a los que da derecho el capital social. (p.12).

Una parte importante de las definiciones existentes de EF se mueven en torno a tres aspectos, con los que coinciden las tres características propuestas por Gallo (1995), y recogidas por otros muchos autores de forma similar, que sirven para delimitar a las EF. Estas son: la propiedad o el control sobre la empresa; el poder que la familia o el grupo familiar ejercen sobre ésta, refiriéndose al trabajo desempeñado en la empresa por algún miembro de la familia; la intención de transferir la empresa a generaciones futuras y la incorporación de miembros de la nueva generación en la EF.

Neubauer y Lank (1999) citan, en relación a la propiedad y el control, el porcentaje de participación en manos de una familia; en relación con la dirección, destacan cuestiones como que el director general de la empresa sea un miembro de la familia propietaria; en último lugar, relacionado con la continuidad, consideran la intención de mantener en el futuro la participación de la familia en la empresa, entre otras.

En función de la definición dada anteriormente sobre el concepto de EF, parecen quedar claros los límites que permiten diferenciar entre EF y no familiares, no obstante, algunos

autores defienden que establecer fronteras claras que permitan separar y diferenciar las EF de las no familiares no es posible ni correcto.

Existen estudios que se centran en comparar las características de las EF y las de las empresas no familiares para establecer así diferencias entre ambas. De esta cuestión se derivan amplios debates ya que las EF son empresas y por ello comparten numerosas características con cualquier otra organización económica, pero sí es cierto que la dimensión familiar genera diferencias entre ambos tipos de empresas en algunos ámbitos, como la organización, la cultura de la empresa, o la sucesión de la EF.

En este sentido Neubauer y Lank (1999) plantean que responde mejor a la realidad “hablar del nivel o grado en que la empresa está controlada por una familia” (p. 37), es decir, lo importante es determinar la forma en la que la familia está comprometida e influye en la empresa. La escala F-PEC determina esta influencia mediante un índice formado por tres dimensiones: poder (se puede derivar de la influencia y participación de los miembros de la familia en los órganos de gobierno o en sus equipos de dirección), experiencia (referente al nivel generacional en el que se encuentra la empresa), y la cultura (referente al grado de superposición entre las culturas de la familia y de la empresa y al grado de compromiso de la familia con la empresa).

## **2.2 Tipos de Empresa Familiar**

Son múltiples los criterios que pueden usarse para establecer diferencias entre unas EF de otras, a continuación analizaremos las EF mediante de la categorización dada por los autores Casillas et. al. (2014) en función de criterios sociodemográficos, en función del grado generacional y por último en función del nexo de unión entre la empresa y la familia.

### **2.2.1- Empresas familiares en función de criterios sociodemográficos**

Diez, Galán y Martín (1996), citado en Casillas et. al. (2014), establecen que el tamaño, la edad, el sector de actividad, la forma jurídica o el ámbito geográfico son criterios importantes a la hora de determinar diferentes tipos de empresas. Las EF son, en primer lugar y como su nombre indica, empresas, por tanto se pueden establecer diferencias entre ellas del mismo modo que entre las empresas no familiares.

Por ello, es importante hacer mención de dichos criterios teniendo en cuenta que, aun permitiendo clasificar a las EF, no es posible establecer a través de ellos diferencias entre las EF de aquellas que no lo son.

Los criterios sociodemográficos más usados comúnmente en la clasificación de las empresas son los siguientes: en función del tamaño encontramos EF grandes, medianas y pequeñas; en función del ámbito geográfico existen EF locales, regionales, nacionales y multinacionales; haciendo referencia a la forma jurídica y al tipo de propiedad, existen EF que constituyen una sociedad, la cual puede ser anónima, de responsabilidad limitada y otros tipos, y algunas que no son sociedades, de la misma manera que algunas cotizan en la bolsa y otras no.

Es frecuente que estas clasificaciones deriven en algunos errores comunes. Las EF son identificadas de forma general con las PYME, cuestión que no es correcta ya que, pese a que un elevado número de pequeñas y medianas empresas en nuestro país son EF, también existen otras con mayores dimensiones. Existen casos donde se diferencian EF de empresas multinacionales, criterio que no siempre se cumple y de hecho es posible encontrar numerosos ejemplos de EF multinacionales en nuestro país, como puede ser Acciona. Otro error común es diferenciar entre EF y empresas que cotizan en bolsa, criterio no válido dado que sí existen EF cotizadas, las cuales poseen el paquete accionario principal en manos de la familia para mantener así el control de la empresa, ejemplo de ello en nuestro país es la empresa Adolfo Domínguez.

### **2.2.2- Empresas familiares en función del grado generacional**

Según establecen Casillas et. al. (2014) la forma de clasificación principal de las EF atiende al nivel o grado generacional en el que se encuentra la empresa, aunque es importante tener en cuenta el nivel generacional es una variable que se encuentra muy relacionada con otras dimensiones de la empresa.

- a) Empresas en primera generación (fundador): aquellas empresas en las que el fundador o los fundadores, pudiendo ser estos miembros de la misma familia (por ejemplo, hermanos) o ajenos a la misma (socios externos a la familia), mantienen en control de la empresa. En este tipo de empresas la figura del cónyuge tiene un papel muy relevante de cara al mantenimiento generacional de la empresa.
- b) Empresas en segunda generación (empresa de hermano): aquellas empresas en las que el control efectivo de la empresa se encuentra en manos de los hijos o sobrinos

pasando por tanto el fundador a un segundo plano. El control de la gestión puede estar en manos de la familia, de profesionales externos o compartida entre ambos, si bien la propiedad se encuentra habitualmente en manos de varios hermanos. La dirección de la empresa puede estar en manos de los hermanos, habitualmente será uno de ellos el máximo responsable, asumiendo también el liderazgo.

- c) Empresas en tercera y siguientes generaciones (federaciones de primos): aquellas empresas en las que los principales propietarios y directivos de la EF son los nietos (bisnietos, tataranietos, etcétera) del fundador. Llegados a este nivel generacional las EF adquieren un mayor grado de complejidad en su estructura, lo que produce el establecimiento de sistemas formales de relaciones entre la empresa y la familia (como pueden ser los protocolos familiares).

### **2.2.3- Empresas familiares en función del nexo de unión entre la familia y la empresa**

En este caso los autores Casillas et. al. (2014) establecen como criterio de diferenciación los diferentes nexos de unión existentes entre los miembros de la familia, en relación con dos factores considerados fundamentales: la voluntad de continuidad de la empresa y el tipo de relación y dedicación de los miembros de la familia en la empresa.

Partiendo de estos criterios podemos distinguir cuatro tipos de EF según Gallo (1995).

- a) La empresa de trabajo familiar: son empresas en las que los miembros quieren mantener la propiedad en manos de la familia, y con ello se espera que la mayor parte de los miembros que lo deseen trabajen en la empresa. Se pretende que los hijos continúen con la empresa generación tras generación, pero sin imposición, sino de forma voluntaria.
- b) La empresa de dirección familiar: son empresas en las que existe acuerdo por parte de todos los miembros para que la dirección y la gestión de la empresa sean cedidas a los miembros de la familia con mejores capacidades y mayor formación, pero continuando la propiedad en manos de la familia. Esto da lugar a que los puestos de mayor responsabilidad están ocupados por algunos miembros, participando los demás en la empresa mediante el rol de accionistas pasivos.
- c) La empresa familiar de inversión: son empresas en las que los miembros de la familia propietaria controlan exclusivamente las decisiones de inversión en varios negocios pero no su gestión, con el fin de mantener una gran libertad de actuación

que evite una vinculación muy estrecha de la familia a un negocio concreto. Se busca maximizar la rentabilidad en los negocios de la empresa.

- d) La empresa familiar coyuntural: se trata de empresas en las que la familia no manifiesta de forma clara la voluntad de mantener en un futuro ni la propiedad ni la gestión, lo que da lugar a que con el paso del tiempo este tipo de empresas desaparezcan cuando aparecen inversores externos con buenas ofertas de compra. El vínculo con la empresa suele tener como causa una herencia o similar.

En función de la etapa evolutiva y de la situación particular de cada EF podemos encontrar variaciones dentro de esta clasificación.

### **2.3 Ventajas de las empresas familiares**

Las EF, presentan una serie de ventajas derivadas de su propia condición frente a las empresas no familiares, Gallo (1995) señala que de todas ellas, la unidad y el compromiso de las personas que trabajan en la EF son las principales, y además son elementos muy importantes en cualquier organización.

Entre los miembros de la familia que trabajan en la EF, las preferencias y los modos de hacer, hacen que se den intereses comunes, y entre estos y los miembros de la familia que son propietarios, también existe una autoridad reconocida en un clima de confianza que en ocasiones evita las luchas de poder y las segundas intenciones que se dan con más frecuencia en las empresas no familiares. La unidad y la confianza facilitan la transmisión de información y su comprensión, dando lugar a una comunicación más intensa, fluida y sin barreras.

El compromiso, la voluntad de dedicación, hacen que los miembros familiares implicados en la empresa luchen por la consecución de un objetivo común, auto-exigiéndose para hacerlo cada vez mejor. Este tipo de compromiso es el más buscado en cualquier tipo de empresa, es una de las mejores motivaciones para llegar al éxito de un negocio, y sustituye a varias de las motivaciones negativas y extrínsecas empleadas con frecuencia en las empresas no familiares.

## 2.4 Triple conjunción Familia - Propiedad - Empresa

Davis y Taigiuri (1996) elaboraron un conocido modelo que explica la interacción que se da en la EF entre los sistemas de la familia, la empresa y la propiedad.

En este modelo, todas las personas que de alguna forma se relacionan con la EF se pueden ubicar en alguno de los tres círculos y grupos que se presentan a continuación.

Figura 1. Interacción entre los sistemas Familia, Propiedad y Empresa.



Fuente: Davis y Taigiuri (1996)

La EF está regida por la interacción entre 3 círculos de influencia, que son la familia, referida a los lazos de sangre; la propiedad, referida a los accionistas; y la empresa, referida a las funciones desempeñadas dentro de la misma. La interacción de estas áreas, la falta de fronteras o el desconocimiento de las mismas, da lugar a conflictos que generan grandes dificultades para el correcto funcionamiento de la empresa.

Son numerosos, por tanto, los problemas que se generan por la confusión de los tres círculos, por lo que resulta muy importante que cada miembro entienda cuál es su rol dentro de la empresa.

Los modelos teóricos más convencionales mantienen que la familia y la empresa deben mantenerse separadas, y que la influencia de la familia en el desarrollo del negocio debe tender a minimizarse. Por contra, las perspectivas más recientes establecen que existe una relación entre estos dos sistemas y consideran la separación entre la familia y la empresa como algo negativo, ya que son sistemas que interrelacionan entre ellos y de los cuales surgen recursos únicos de gran utilidad.

Como podemos ver en la Figura 1, las relaciones entre los tres círculos o grupos dan lugar a siete grupos distintos de personas que tendrán diferentes intereses. Entre estos siete

grupos pueden darse dos situaciones, por un lado, que los intereses de todos ellos vayan en la misma dirección, cosa poco frecuente, lo que haría que la EF no se viera afectada por el entramado de relaciones, y por otro lado, como ocurre con más frecuencia, que los intereses de los siete grupos sean divergentes, dando lugar a tensiones entre ellos que afectan negativamente a la empresa y producen además un deterioro de las relaciones familiares.

A continuación, explicaremos cada uno de los siete grupos implicados en la EF en base al análisis realizado por Casillas et. al. (2014), donde se presentan en función de la mayor o menor implicación.

Grupo 7 → Familia, propiedad y gestión: incluye a los miembros de la familia propietaria (acciones o propiedad) y que ocupan puestos de dirección en la misma. Son personas con gran implicación en la empresa.

Grupo 4 → Familia y propiedad: incluye a aquellos miembros de la familia que tienen una parte de la propiedad (determinado número de acciones) pero que no son directivos de la empresa.

Grupo 6 → Familia y gestión: incluye a aquellos miembros de la familia propietaria de la empresa que desarrollan actividades directivas pero no son acciones de la misma.

Grupos 5 → Propiedad y gestión: incluye a aquellas personas que participan en la propiedad y en la dirección pero no son miembros de la familia que posee el control de la empresa.

Grupo 1 → Familia: este grupo no se encuentra incluido en sentido estricto en la EF, pero constituye uno de los más delicados. Incluye a aquellos familiares que no poseen acciones ni desarrollan labores de dirección, como pueden ser los hijos menores o los cónyuges.

Grupo 3 → Gestión: incluye a aquellas personas que desarrollan labores de dirección en diferentes niveles pero no son parte de la familia y no tienen participación alguna en la propiedad. Son personas muy importantes para el correcto funcionamiento de la empresa. Especial mención merecen los trabajadores de la empresa que junto a estos directivos son una fuente necesaria para la obtención de ventajas competitivas.

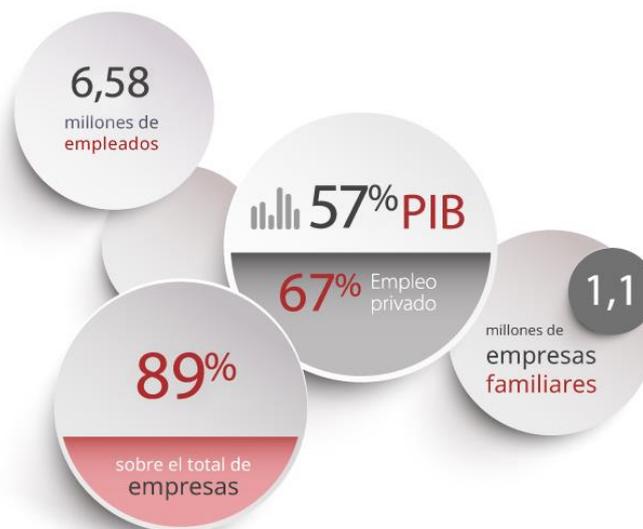
Grupo 2 → Propiedad: incluye a aquellas personas o entidades que poseen acciones de la EF pero que no pertenecen a la misma y no desempeñan ninguna labor directiva, son los llamados inversionistas.

### 3. IMPORTANCIA DE LAS EMPRESAS FAMILIARES EN ESPAÑA: PUNTOS FUERTES Y DÉBILES

La EF es considerada año tras año como un activo de gran importancia para la economía española. Según el Instituto de la Empresa Familiar se estima, que en España, 1,1 millones de empresas son familiares, esto es el 89% sobre el total de las empresas. En la actualidad, la EF en nuestro país crea el 67% del empleo privado, con más de 6,58 millones de puestos de trabajo y generando el 57,1% del PIB del sector privado.

La EF tiene también gran relevancia fuera de nuestras fronteras, siendo las organizaciones con más volumen de facturación y creación de empleo a nivel global. En la Unión Europea hay, aproximadamente, 17 millones de EF que generan 100 millones de empleos. En Estados Unidos se estima que las empresas de este tipo representan el 80% del entramado empresarial, generando el 50% del empleo privado.

Figura 2. Datos sobre Empresa familiar en España.



Fuente: Instituto de Empresa Familiar. <sup>2</sup>

<sup>2</sup> Recuperado de <http://www.iefamiliar.com/cifras/1>

A continuación, analizaremos la importancia de la EF por CC. AA en España en base al estudio realizado por el Instituto de Empresa Familiar para 2015, cabe señalar que para dicho estudio únicamente se han incluido empresas con forma jurídica de Sociedad Anónima y Sociedad de Responsabilidad Limitada.

En la Tabla 1 se presenta la distribución por CC. AA. de EF y no familiares. Observamos que el porcentaje oscila entre el 84,4% de País Vasco y el 94,3% de Castilla-La Mancha, esta diferencia puede deberse a cuestiones relacionadas con el tamaño de la población empresarial en cada zona o a la diferente estructura sectorial.

Tabla 1. Distribución de empresas familiares y no familiares por CC. AA.

|                    | Familiares | No Familiares | Todas     | Porcentaje de empresas familiares |
|--------------------|------------|---------------|-----------|-----------------------------------|
| Andalucía          | 154.936    | 13.719        | 168.655   | 91,9%                             |
| Aragón             | 28.091     | 3.970         | 32.061    | 87,6%                             |
| Asturias           | 17.654     | 1.732         | 19.386    | 91,1%                             |
| Baleares           | 29.946     | 4.682         | 34.628    | 86,5%                             |
| C. Valenciana      | 132.032    | 12.873        | 144.905   | 91,1%                             |
| Canarias           | 48.344     | 5.677         | 54.021    | 89,5%                             |
| Cantabria          | 5.322      | 455           | 5.777     | 92,1%                             |
| Castilla-La Mancha | 43.477     | 2.612         | 46.089    | 94,3%                             |
| Castilla y León    | 27.279     | 2.941         | 30.220    | 90,3%                             |
| Cataluña           | 207.793    | 34.888        | 242.681   | 85,6%                             |
| Extremadura        | 16.069     | 1.500         | 17.569    | 91,5%                             |
| Galicia            | 62.900     | 5.178         | 68.078    | 92,4%                             |
| La Rioja           | 6.443      | 860           | 7.303     | 88,2%                             |
| Madrid             | 215.146    | 36.138        | 251.284   | 85,6%                             |
| Murcia             | 30.907     | 2.511         | 33.418    | 92,5%                             |
| Navarra            | 13.047     | 2.104         | 15.151    | 86,1%                             |
| País Vasco         | 42.557     | 7.858         | 50.415    | 84,4%                             |
| ESPAÑA             | 1.084.617  | 137.024       | 1.221.641 | 88,8%                             |

Fuente: Instituto de la Empresa Familiar. Estudio: *La empresa Familiar en España (2015)*.<sup>3</sup>

Los datos muestran como las EF son enormemente más numerosas que las no familiares en todas las CC. AA., y por tanto en el total de España con un 88,8% de empresas familiares.

Como principales puntos fuertes de las EF cabe destacar su gran aportación a la economía del país y al empleo. En relación a la aportación económica, como indica el Instituto de Empresa Familiar, el VAB<sup>1</sup> de las empresas familiares representa el 57,1% del VAB generado por las SA y SL existentes en España en 2013, es decir, más de la mitad del

<sup>3</sup> Recuperado de <http://www.iefamiliar.com/upload/documentos/ubhiccx9o8nnzc7i.pdf>

generado por el resto de empresas. Por CC. AA. son Galicia y Extremadura, con un 85,0% y un 84,0% respectivamente, las comunidades que mayor aportación al VAB tuvieron en 2013.<sup>4</sup>

La aportación de las EF al empleo representa el 66,7% del generado por el conjunto de las SA y SL en España en 2013. Las CC. AA. donde las EF generaron más empleo en 2013 son Castilla-La Mancha y Galicia, con un 85,5% y un 86,3% respectivamente

Uno de los puntos débiles más importantes de las EF en España lo encontramos en su alta tasa de mortalidad, especialmente a medida que aumentamos el grado generacional. La crisis ha supuesto también un especial incremento de la mortalidad de estas empresas en relación a las no familiares. Casi el 92% de las empresas que se han perdido durante la crisis (2007-2013) han sido EF, ascendiendo su tasa de mortalidad al 18%, casi triplicando la tasa de mortalidad de las no familiares (6,6%)<sup>5</sup>.

#### **4. EL CICLO VITAL DE LAS EMPRESAS FAMILIARES**

El ciclo de vida de la EF permite explicar las diferentes crisis que afectan a este tipo de empresas. El modelo que analizaremos pretende mostrar que la clave del éxito para las EF se encuentra en cómo la familia se involucra en la empresa, es decir, como se preparan para superar las crisis propias que deberán afrontar por el sólo hecho de ser EF.

El modelo propuesto por Santiago Doderó (2008) está dividido en cuatro etapas y sus correspondientes crisis:

*Primera etapa:* la del fundador, emprendedor del negocio. Se trata de la etapa inicial de la vida de la empresa, en la que el emprendedor - hombre o mujer - decide aprovechar una oportunidad de negocio y se entusiasma por llevarla adelante. El fundador en esta etapa juega un rol fundamental, encargándose de las funciones principales y

---

<sup>4</sup> El Valor Agregado Bruto mide el valor económico generado por las empresas consideradas y se obtiene como saldo de la cuenta de producción, esto es, a través de la diferencia entre la producción de bienes y servicios y el consumo intermedio. Por lo tanto, se trata de una medida de referencia para el cálculo del Producto Interior Bruto (PIB). Todos los datos utilizados hacen referencia al año 2013.

<sup>5</sup> Información proporcionada por la propia página del Instituto de Empresa Familiar. <http://www.iefamiliar.com/web/es>

tomando las decisiones importantes, que no suele compartir, y que se basan principalmente en su intuición.

*Primera crisis:* por falta de delegación. Los aciertos del fundador han permitido que la empresa crezca hasta el punto en el que resulta muy difícil, incluso imposible, que él pueda realizar todas las funciones y tomar las decisiones, apareciendo problemas de productividad, comerciales y financieros. Para superar esta crisis se deben incorporar a nuevas personas a la empresa sobre las que delegar algunas funciones que antes realizaba el fundador. Una vez logrado esto se podrá superar la primera crisis propia del crecimiento por el éxito inicial.

*Segunda etapa:* crecimiento por el nuevo estilo de liderazgo del fundador. El fundador debe desarrollar nuevas competencias, principalmente liderar un equipo con las personas incorporadas a la empresa. La comunicación sigue siendo informal pero más compleja en la nueva estructura funcional. La misión de la empresa es comunicada con mucha pasión, de modo que se desarrolla entre el personal un fuerte sentimiento de pertenencia que se manifiesta mediante el gran compromiso que asumen por los objetivos de la empresa. El fundador consigue una gran ventaja competitiva.

*Segunda crisis:* por el ingreso de los hijos. El fundador se encuentra en torno a la década de los 50 y los hijos comienzan a trabajar en la EF. Se trata de una etapa que presenta ciertas dificultades: superposición de roles desempeñados por la misma persona en la familia y en la empresa; el fundador descuida la preparación de los hijos y da prioridad a la confianza y al compromiso; aparecen discrepancias en relación a la visión y los estilos de dirección entre padre e hijos; padres e hijos no suelen trabajar en equipo, existe falta de comunicación efectiva, por lo que el fundador deberá saber transmitir su visión, su modelo de negocio y la pasión por la EF teniendo presente los intereses y las expectativas de los hijos. Es fundamental que el fundador logre el compromiso por parte de los hijos.

*Tercera etapa:* crecimiento por el aporte emprendedor de los hijos. La empresa seguirá creciendo en virtud de la sinergia lograda por los hijos con sus padres para dirigir la empresa y emprender nuevos negocios.

*Tercera crisis:* fallecimiento del fundador y crisis de poder entre los hermanos. La sucesión debe hacerse en vida del fundador, ya que dejarlo en manos de la siguiente generación podría hacerlo mucho más complejo. Es importante anticipar los potenciales

conflictos sobre visión, expectativas y todos aquellos temas que puedan generar enfrentamiento entre los hijos y sus familiares.

*Cuarta etapa:* el gobierno corporativo profesional. La EF pasa de un poder concentrado en una sola persona (fundador) a encontrarse en manos de los hijos, que deben aprender a consensuar el poder para tomar decisiones que, por encima de sus intereses, beneficien a la empresa. En este punto de la vida de la empresa es necesario incorporar buenas prácticas para el gobierno corporativo que permita superar la crisis de la etapa anterior.

La familia debe hacer un esfuerzo para mejorar la calidad del gobierno, salvo en caso de venta de la empresa (entre ellos o a terceros). En ambos casos un buen gobierno profesional agregará valor a la EF.

*Cuarta crisis:* cuando accionistas familiares, el directorio y la gerencia general entran en conflicto de poder. Esta crisis es producida por falta de comunicación, control e información, debido a que los controles suelen ser débiles y se da prioridad a las personas de confianza por encima de los informes profesionales de control. Aquí es cuando el gobierno de la EF tendrá que poner énfasis por respetar los principios de transparencia, responsabilidad y equidad, ya que si no se respetan estos principios será muy probable que surjan conflictos difíciles de resolver, que supondrán a su vez un peligro no sólo para la continuidad de la EF, sino también para la unidad familiar.

Conocer el ciclo de vida de una EF permitirá a la familia propietaria tomar las medidas más adecuadas para enfrentar la crisis propia de cada etapa y lograr así el éxito. Es importante establecer normas sobre cómo va a influir la familia en la empresa y los criterios que la familia empresaria se comprometerá a respetar. El objetivo final de todo esto es que la EF mantenga sus ventajas y potencial a lo largo del tiempo.

## **5. LA SUCESIÓN Y LA EMPRESA FAMILIAR**

La transición generacional es uno de los principales retos a los que han de enfrentarse las EF e influye en su supervivencia y su continuidad. “El 70% de las EF mueren en el paso de la primera a la segunda generación, si tomamos como referencia la supervivencia en la tercera generación el número se acerca al 90%” (Casillas et. al. 2014, p. 269).

La sucesión es la cuestión más estudiada y debatida de todas las que afectan a la EF, es la que más trabajo y energías consume actualmente en las empresas de este tipo, por ello, se dice que la sucesión es el problema de las EF, y no es exactamente así. La sucesión se trata de un proceso, una fase en la vida de la EF, que podrá ser más o menos compleja, pero que es necesario resolver atendiendo a dos puntos: la familia y la empresa.

### **5.1 Definición de sucesión en la Empresa Familiar**

Consideraremos la sucesión desde el punto de vista de la transmisión de la empresa a miembros de la siguiente generación de la familia al frente, ya que la sucesión en personas ajenas a la familia, cuando se habla de “transición hacia la dirección profesional” ofrece una problemática distinta. En este sentido, existe evidencia de que en las EF lo más habitual es realizar la sucesión a los hijos.

La sucesión en el seno de la familia puede ser la clave para mantener y desarrollar el conjunto de recursos y capacidades distintivos de una EF que resultan de la implicación de la familia y que constituyen las bases para la ventaja estratégica de estas empresas.

La sucesión es considerada uno de los aspectos fundamentales en las propias definiciones de EF. Este proceso empieza incluso antes de que los herederos entren en la empresa, y sus efectos se extienden más allá del momento en que éstos son designados sucesores, es por ello que la mayoría de los autores sostienen la idea de la sucesión como un proceso planificado que se lleva a cabo a lo largo del tiempo y no como un acontecimiento aislado o un hecho puntual.

Guinjoan y Llauro (2000) definen la sucesión como un conjunto de acciones que tienen lugar en el marco de la EF en un periodo de tiempo, realizado bajo el control del sucedido, que llevan de forma programada y con las correcciones necesarias a la sustitución del empresario al frente de la empresa por el sucesor de la misma familia. Definición sobre la que debemos matizar, ya que no siempre se realiza de forma programada, en ocasiones se produce de manera forzosa, como en el caso de muerte del empresario cuando la sucesión no estaba prevista.

Handler (1989) considera la sucesión como el proceso de ajuste mutuo de roles entre el fundador y los miembros de la familia de la siguiente generación, considerando la clave para entender la sucesión la evolución conjunta de ambas generaciones. Es importante

matizar que el estudio de la sucesión no debe abarcar exclusivamente al sucesor o sucesores y al sucedido, sino también a otros familiares, directivos, propietarios, incluidos otros agentes del entorno de la empresa.

García Almeida y Cabrera Suárez (2000) distinguen una serie de etapas que suponen una implicación creciente del sucesor en la empresa a la vez que el sucedido va reduciendo simultáneamente su implicación en ella, hasta que se produce el traspaso real de la organización, cada fase del proceso se asocia a un comportamiento de rol particular por parte del fundador y del sucesor.

La búsqueda en el ámbito familiar de la figura del sucesor no es una tarea fácil (a veces puede que ni siquiera exista tal sucesor) en el caso de que existan varios familiares con aptitudes y que deseen asumir las responsabilidades que ello conlleva.

En este proceso se pueden destacar aspectos como la socialización a la que se ven sometidos los sucesores familiares desde que nacen en la familia empresaria, y que condicionan su desarrollo como líderes; o la realidad biológica que hace que padres e hijos estén separados por la edad y la experiencia pero ligados a su vez por lazos de sangre y por una experiencia familiar compartida.

El tema de la sucesión ha evolucionado con el paso del tiempo hacia la continuidad, dejando de ser objeto de estudio directo para pasar a ser el resultado de la correcta gestión general de la EF (Gimeno Sanding, 2001).

## **5.2 Situaciones y escenarios de la sucesión**

Para poder realizar adecuadamente una sucesión es importante conocer las circunstancias, situaciones y posibles escenarios familiares y empresariales que rodean a la EF en el momento de llevar a cabo el cambio de poder.

La sucesión es un proceso dilatado en el tiempo que requiere planificación para poder realizarse con éxito. Esta planificación debe llevar implícita una serie de acciones que habitualmente no se producen en las EF, por un lado, las reuniones familiares, la comunicación entre todos, la aceptación de cada miembro de la familia conforme a sus características, y por otro lado, la colaboración de los directivos de la empresa, son de vital importancia en el proceso de sucesión, pero con carácter general en las EF el empresario lleva a cabo la sucesión como un proceso de reflexión consigo mismo. Los

directivos de la EF, sean o no familiares, deben estar adecuadamente preparados y el sucesor debe ser aceptado y formado por ellos.

La EF pasa por diferentes etapas, las cuales resumiremos de acuerdo a Casillas et. al. (2014). Es frecuente escuchar que la tercera generación es la culpable de los males de la EF, sin embargo, y en la mayor parte de ocasiones esto no es así, ya que muchos de los problemas derivan de la segunda generación o incluso de la propia generación del fundador, se trata de problemas que de no ser solucionados en el momento oportuno podrán incluso destruir la EF en el futuro.

Una situación clásica que se da de forma habitual en las EF es la siguiente: el emprendedor crea su empresa entre los 25 y los 35 años, aquí necesariamente transcurre un periodo de tiempo donde los productos se introducen en el mercado, tienen éxito, se incrementa la producción y se estabilizan las ventas para finalmente decaer. El periodo máximo de este proceso oscila, entre los 25 y los 30 años, aunque puede variar según el caso. El producto deberá ser cambiado o actualizado antes de que perezca, pero pasados 25 años el fundador no tendrá la misma fuerza ni la misma capacidad de innovación que poseía en su juventud, dificultándose así enormemente la posibilidad de iniciar nuevos proyectos empresariales. El resultado de esto será la coincidencia en el tiempo de la obsolescencia del producto y la decadencia del fundador.

Con la llegada de los 60-65 años del fundador, con menos fuerza, ideas y ganas de asumir riesgos, llega también el momento de la reorganización de la empresa envejecida, generándose una situación difícil, que de no superarse con éxito tampoco podrá ser imputada al sucesor, ya que si la organización directiva y la gestión están también en decadencia no es culpa del sucesor en ningún caso.

En relación a los hijos candidatos a la sucesión cabe indicar que la edad comprendida entre los 35 y los 40 años es crítica para la sucesión, aquí el hijo se siente capaz de tomar el mando y quiere tenerlo a toda costa. Si no obtiene el mando es muy probable que busque nuevos horizontes, nuevas empresas en las que pueda desplegar su capacidad y ser reconocido, si decide quedarse en la EF pese a la situación de no reconocimiento de su capacidad para llevar la empresa, convertirá la relación con el padre en una lucha contante y agotadora por el poder, o se amoldará y con el tiempo crecerá su frustración, haciendo que cuando acceda al poder ya no tenga la fuerza ni las ganas necesarias para alcanzar el éxito.

### 5.3 Conflictos que influyen en la sucesión

Como ya hemos indicado anteriormente, el relevo en el poder de la EF plantea, antes o después, conflictos entre los miembros de la familia. Los tratadistas de EF (Casillas et. al. 2014) dividen en cuatro los conflictos que afectan principalmente a la sucesión en las EF: estructurales, generacionales, fraternales y entre sexos. Dentro de estos cuatro conflictos es necesario hacer especial mención al papel actual de las hijas en la sucesión de la EF.

El *conflicto estructural* se producirá normalmente en una EF ya desarrollada, que requerirá profesionalizar la administración, ayudar a los miembros de la familia, a los propietarios y a los directivos a solucionar los problemas, siendo necesaria también la creación de un consejo de familia. Para resolver este tipo de conflictos es importante identificar y situar adecuadamente la posición y los límites de los tres círculos de la EF (Davis y Taigiuri, 1996) en relación al conflicto, y ayudar a los diferentes miembros implicados en cada grupo a identificar los problemas y preocupaciones comunes, así como ayudar a establecer estructuras para que los grupos negocien de forma constructiva.

Es necesaria la toma de conciencia sobre los problemas ligados a las etapas vitales de las personas que afectan a las EF, y que son por tanto inevitables, para la solución de los *conflictos generacionales*. Como recomendación para paliar este tipo de conflictos será oportuno fomentar las actividades fuera de la empresa de padres y de hijos y evitar evaluar a los hijos en público, pero lo más importante será planificar la jubilación con la antelación suficiente.

Los *conflictos fraternales* son los que surgen entre los hermanos, dado que la competencia entre ellos nunca desaparece, como mucho se mantiene oculta. Por ello es necesario que los hermanos reduzcan las distancias y profundicen en el objetivo final que debe ser común, es importante que aprecien el talento complementario del otro, que se acepten.

El *conflicto entre géneros* se encuentra todavía hoy muy presente en todos los ámbitos de la vida, y muy especialmente en el ámbito laboral. Hablamos con frecuencia del empresario-varón y con la misma frecuencia olvidamos que en muchas ocasiones detrás de una gran empresa está la idea, el trabajo, el apoyo incondicional, la ilusión y el dinero de una mujer. Muchas de las EF de la actualidad no existirían sin las aportaciones de las mujeres, esposas, hijas, madres, cuya aportación ha sido invisibilizada tanto en la literatura como en los órganos de dirección de las empresas.

En el caso de la sucesión en la EF, como en otros, es necesario aplicar un principio que debería ser básico: debe buscarse a las personas por el mérito y la capacidad, sea cual sea su sexo.

Como señala Marcos (2016):

Las mujeres tradicionalmente han sido desestimadas como potenciales líderes y sucesoras en las EF como resultado de los estereotipos que la propia EF y la sociedad mantiene acerca de las mujeres y el trabajo. En las EF las mujeres, concretamente las hijas, son casi siempre pasadas por alto como candidatas para la sucesión; esta exclusión representa, además de una injusticia, un desperdicio de recursos y una pérdida de oportunidades para las hijas y para las propias empresas (p.196-197).

## **6. EL PLAN DE SUCESIÓN DE LA EMPRESA FAMILIAR**

Haciendo un recordatorio de los datos ya expuestos: “el 70% de las EF mueren en el paso de la primera a la segunda generación, si tomamos como referencia la supervivencia en la tercera generación el número se acercará al 90%” (Casillas et. al. 2014, p. 269). Se trata de una tasa de mortandad muy alta que nos hace pensar que algo está sucediendo, o algo se está haciendo mal en las EF.

Como afirma Corona (2005), la EF ha existido, existe y existirá siempre, por tanto debe tenerse en cuenta que es decisiva para el desarrollo de la economía a nivel internacional. Si tenemos presentes las ventajas de la EF frente a las empresas no familiares, que se indicaron en el primer epígrafe del trabajo, es obvio que esas ventajas no se pueden perder por una mala planificación del proceso de sucesión.

El plan de sucesión debe ser diseñado con cautela para que pueda ser exitoso, ya que se trata de la trasmisión del mando que afectará, no solo al sucedido, sino también al sucesor y a la familia, tanto a los que son empleados y propietarios, como aquellos que trabajan sin ser propietarios, y a los que solo son accionistas, afectando también a los accionistas que no son de la familia y a los empleados no familiares, llegando a tener repercusión incluso sobre los clientes y proveedores.

Guinjoan y Llauro, (2000) establecen las características básicas de un plan de sucesión, teniendo en cuenta que todas las personas afectadas por la sucesión tendrán expectativas

diferentes, y afrontaran la sucesión de forma distinta, positiva o tal vez negativa. Las características que expone el autor son las siguientes:

- Estratégico: basado en el análisis del entorno de la empresa.
- Comprensivo: debe tener en cuenta los intereses de todos los afectados por el plan.
- Realista y factible: debe ser efectivamente realizable, estableciendo criterios de crecimiento razonables.
- Gestionado profesionalmente: es importante cuidar el diseño y la aplicación del plan.
- Simple: debe establecer prioridades claras, aunque ello suponga establecer pocas, en base a las cuales se irá realizando el proceso por parte del empresario.
- Escrito: siempre que sea posible se recogerá por escrito, de forma que sirva de guía y represente un compromiso de todas las partes.
- Dilatado en el tiempo: las distintas personas implicadas en el proceso necesitan tiempo para asimilar las diferentes fases y poder adaptarse a las nuevas personas, además el proceso de formación del sucesor es largo y el plan ha de iniciarse con tiempo para poder prevenir posibles problemas.

Estos mismos autores consideran que el plan de sucesión de la EF responde, como se puede ver a continuación, a cuatro fases:

*Planificación de la sucesión* (50-60 años del sucedido, 20-30 años del sucesor). El fundador empezará a diseñar el plan de sucesión, labor que no será fácil, pues al mismo tiempo que planifica su retiro aún se siente útil para continuar en la empresa. Pese a esto, este es el mejor momento para que el fundador determine claramente las reglas sobre la dirección que desea que siga la EF con posterioridad a su retiro, y para asegurar la continuidad de los valores y el legado empresarial. En esta etapa también interviene la familia para expresar sus opiniones sobre la transmisión del mando y el futuro de la empresa. Estos planteamientos previos son necesarios para que el sucedido se sienta seguro cuando llegue el momento de la transmisión del poder.

*Preparación del sucesor* (55-65 años del sucedido, 25-30 años del sucesor). La preparación del sucesor puede darse antes y/o después del anuncio de su nuevo rol. Se pueden dar dos situaciones en cuanto al nombramiento y a la preparación del sucesor: por un lado, que la preparación comience antes del nombramiento, situación que hará crecer la tensión entre los diferentes candidatos y la incertidumbre entre todos los actores; por otro lado, si la preparación se realiza después del nombramiento el ambiente será más

relajado y menor será la desilusión de los candidatos no elegidos. A partir de entonces todos los actores de la EF se adaptarán progresivamente al nuevo líder.

En esta etapa es muy importante que el sucesor elegido (familiar o no familiar) esté preparado para asumir el nuevo liderazgo, por ello la elección debe ser realizada con vista a las necesidades futuras de la empresa. También es necesario seleccionar adecuadamente el momento en el que los directivos deben anunciar la decisión sobre el nuevo sucesor, así como el momento ideal para comenzar su preparación. Como veremos más adelante, la preparación del sucesor para lograr el éxito en la sucesión se produce tanto de forma externa a la EF, como interna al lado del sucedido.

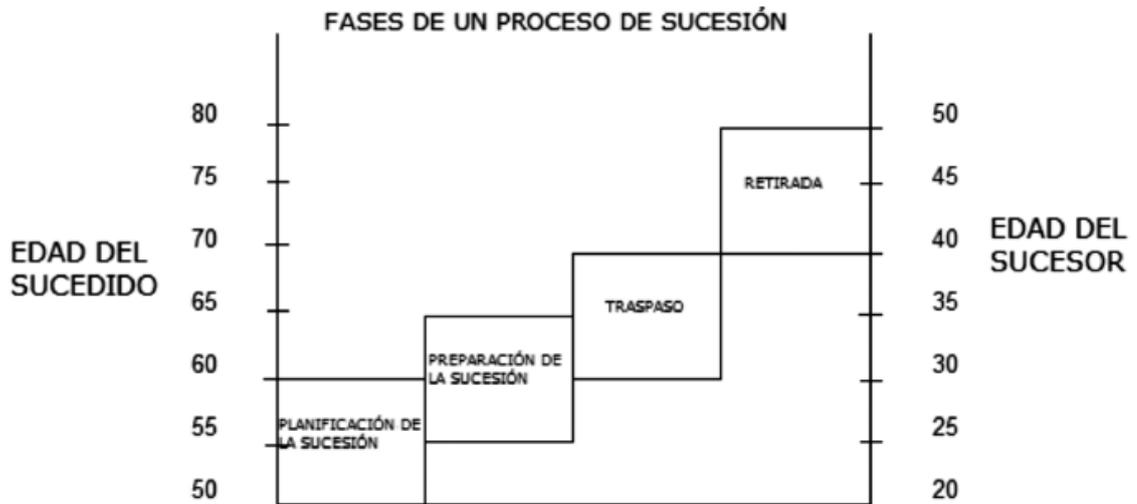
*Traspaso* (60-70 años del sucedido, 30-40 años del sucesor). Los actores principales en esta fase son el sucesor y el sucedido. Se trata del periodo en el que el sucedido introduce gradualmente al sucesor en sus funciones diarias, para delegarle progresivamente sus funciones y la toma de las decisiones importantes, hasta el momento de producirse la transferencia completa del poder.

Esta etapa es también el mejor momento para que el sucesor haga ver su nuevo rol ante los demás actores, y para que el sucedido se asegure de que el proceso será aceptado por todos.

*Retirada* (70-80 años del sucedido, 40-50 del sucesor). En esta etapa los papeles entre sucesor y sucedido cambian, el primero es ya el nuevo líder y empresario, y es también el encargado de apoyar en todo lo necesario al sucedido para facilitarle el cambio a su nueva vida. En principio, el sucesor y el sucedido han establecido una relación más estrecha, por lo de su apoyo y el del resto de la familia son esenciales para la retirada del sucedido.

El fundador siente la jubilación como un momento difícil en su vida, pero inevitable, y con ella se presenta la oportunidad de disfrutar de su familia y de sus hobbies, por eso la planificación del retiro y de la sucesión del mando hará al fundador sentirse satisfecho por todo el camino recorrido en su empresa y tranquilo sabiendo que está en buenas manos. La jubilación no es más que el fin de una etapa y el comienzo de otra, donde el sucedido podrá ejercer nuevas labores como asesorar e incluso escribir libros donde poder transmitir todos sus conocimientos.

Figura 3. Fases de un proceso de sucesión.



Fuente: María Dueso Camacho, 2016.

Todas las etapas tienen sus riesgos, especialmente desde la preparación del sucesor en adelante, cualquier situación adversa al plan establecido puede generar grandes pérdidas económicas además de la frustración del sucedido y su familia, por ello, nuevamente, insistimos en la importancia de planificar la sucesión con metas adecuadas y con la antelación suficiente.

### 6.1 Preparación del sucesor

En este apartado realizaremos un análisis más profundo sobre la preparación del sucesor y los aspectos clave que deben tenerse en cuenta en su formación para lograr el objetivo de la sucesión. Según establece Casillas et. al. (2014), los siguientes aspectos son vitales:

- *La imagen que los hijos perciben en casa:* cuando el padre llega a casa después de una larga jornada de trabajo en la EF lo normal es que exponga ampliamente a su cónyuge y al resto de la familia lo sucedido a lo largo del día, algunas veces llegará lleno de éxitos, pero muy frecuentemente comentará sus desilusiones, enfrentamientos, frustraciones y dificultades, lo que hará que llegada cierta edad, los hijos comiencen a valorar si merece la pena “tanto sacrificio”, y probablemente encontrarán poco atractiva la idea de ser sucesores de su padre.

- *Los primeros contactos con la empresa:* algunos padres asignan a sus hijos tareas relacionadas con la EF cuando estos son todavía muy jóvenes, lo que puede ser muy positivo o por el contrario muy negativo. En muchas ocasiones, el iniciar a los hijos en la EF desde una edad temprana hace que se sientan cómodos, llegando incluso a ser conformistas, lo que hará que posiblemente asuman la sucesión pero con dudosas perspectivas de éxito. En otras ocasiones, siendo los hijos universitarios o comenzando una carrera exitosa, no estarán dispuestos a sacrificar un buen futuro por regresar a la EF. La elección de sus carreras profesionales puede ser un buen indicador de su grado de motivación para involucrarse con la EF.

En conclusión, la motivación de los hijos para ser sucesores en la EF depende, en gran medida, de la percepción que ellos tengan del negocio, pero no sólo durante la juventud sino también desde la niñez, la cual está inspirada únicamente por sus padres.

El responsable principal de la etapa de preparación del sucesor así como de todo el plan de sucesión es el líder fundador o sucedido, él es quien debe fijar los requisitos que deben cumplir su sucesor y el encargado de prepararlo para dirigir la empresa.

Los requisitos, el tipo de conocimientos o habilidades que debe tener el sucesor, dependen del perfil deseado o necesario en cada EF, pero hay una serie de aspectos obligatorios para cualquier sucesor:

1. *Aspectos generales de la empresa:* es necesario que el sucesor conozca y comprenda la EF, sus procesos y procedimientos, misión, cultura, valores corporativos y visión de futuro. Deberá conocer también a todas las personas que trabajan en la empresa, sus clientes, proveedores y todas las entidades con las que mantienen vínculos.
2. *Aspectos específicos y técnicos:* el sucesor deberá conocer y entender los procesos a nivel técnico, las características técnicas de los productos, materias primas y costes, etc. Para poder adquirir esta formación es probable que el candidato necesite recibir, de manera local o incluso internacional, una formación específica fuera de la EF
3. *Las habilidades gerenciales:* el sucesor tendrá que desarrollar y demostrar habilidades de liderazgo, dirección, trabajo en equito, agilidad mental, capacidad de síntesis, etc. junto con la adquisición progresiva de

responsabilidades y un mayor nivel de participación en la toma de decisiones ejecutivas.

Sin duda, el empeño del sucesor y su esfuerzo para convertirse en un buen líder son la base de todo el proceso de preparación y formación.

Las vías para adquirir estas experiencias y conocimientos son la formación académica, la experiencia fuera de la EF y la obtención de conocimientos previos sobre el negocio (Corona, 2011).

En primer lugar, *la formación académica* permite proporcionar una serie de experiencias que ayudarán al desarrollo de ciertas capacidades y conocimientos para la resolución de problemas. Con independencia de los conocimientos concretos adquiridos, esta formación desarrolla capacidades como el análisis y la resolución de problemas complejos, y ayuda a que el sucesor siga formándose una vez incorporado a la empresa.

En segundo lugar, *la experiencia fuera de la EF* logra el desarrollo personal y la confianza del sucesor en sí mismo con independencia de la influencia familiar y dará lugar a que las capacidades del sucesor sean juzgadas con una mayor objetividad. El éxito logrado en el exterior por parte del sucesor sirve como base para que sea aceptado como un buen líder por todos los miembros de la EF. Se puede destacar también que la obtención de experiencia previa en empresas ajenas proporciona amplios conocimientos sobre el sector y permite adquirir la capacidad de entender diferentes puntos de vista de otros empleados.

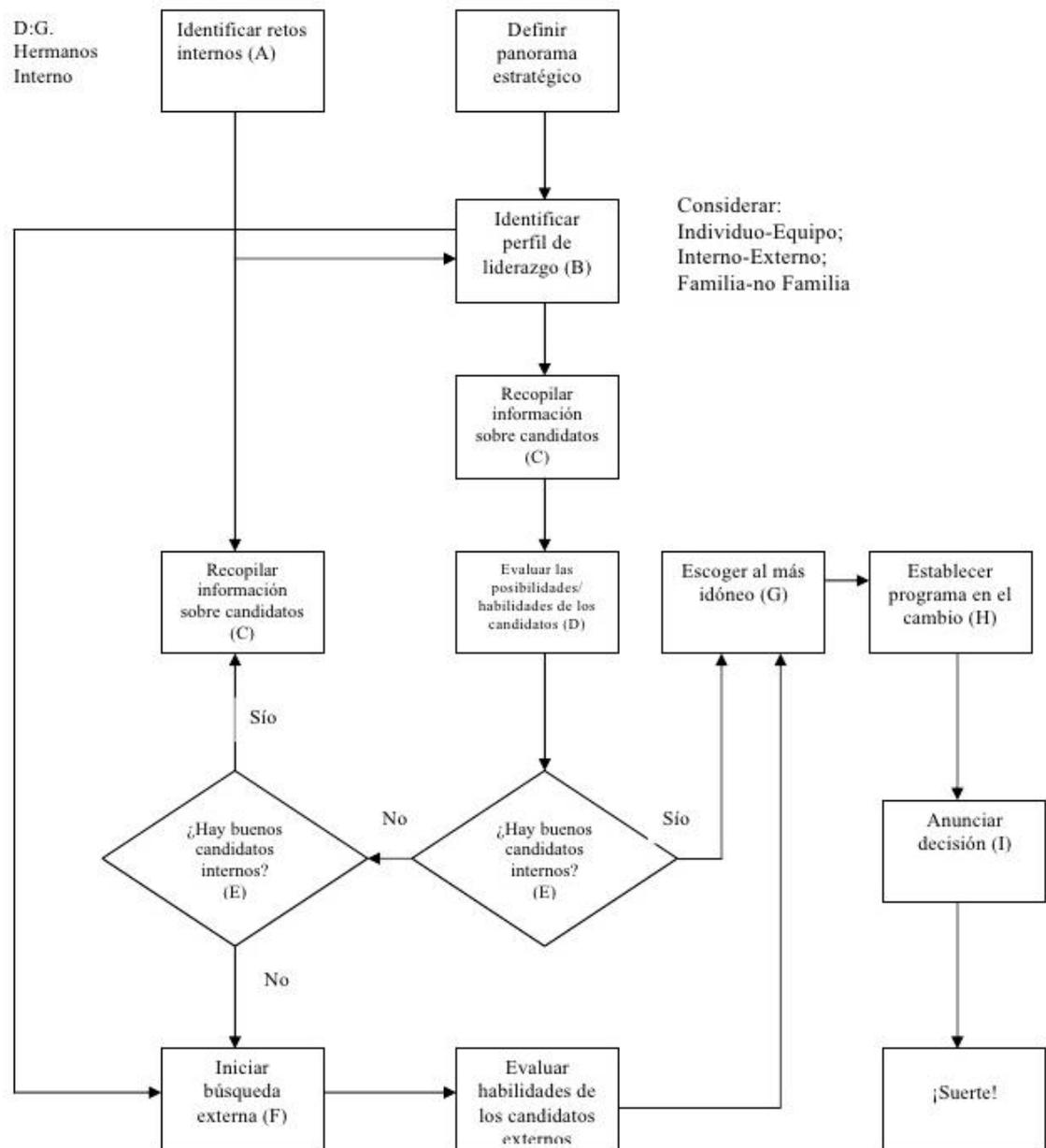
Por último, *la obtención de conocimientos previos sobre el negocio* mediante trabajos de inferior categoría o de verano, constituye una experiencia muy valiosa tanto para los sucesores que entra en la EF al terminar su formación, como para aquellos que entran después de obtener experiencia en otra parte. El objetivo de estos conocimientos previos es lograr que el sucesor se familiarice con el negocio y sus empleados, facilitar su adaptación, favorecer las relaciones en el negocio y desarrollar capacidades específicas.

El factor diferenciador entre los casos de más y menos éxito se encuentra en el fomento de un entorno en la empresa donde el sucesor se sienta libre de tomar decisiones y equivocarse, contando con el apoyo tanto de los empleados con experiencia, como del predecesor.

## 6.2 Procedimiento de selección de un sucesor

Corona (2005) establece un procedimiento básico para seleccionar al sucesor en un EF, este procedimiento consta principalmente de ocho pasos, a lo largo de los cuales es necesario identificar las necesidades futuras, el perfil para el liderazgo, recopilar información sobre los candidatos, tomar decisiones, establecer un programa para la transición y anunciar la decisión a todos los integrantes de la EF.

Figura 4: Proceso de selección.



Fuente: Corona (2005)

*Paso 1: Identificar las necesidades futuras del sistema:* En el primer paso se debe, por un lado, considerar el panorama estratégico para dar respuesta a la pregunta ¿Qué retos tendrán que afrontar los líderes del futuro?, y por otro lado, considerar los retos internos (A), es decir, si nos encontramos ante una empresa de un solo propietario, o es una sociedad de hermano o de primos.

*Paso 2: Identificar el perfil del liderazgo (B):* Aquí es necesario definir cuáles son las habilidades y las aptitudes básicas y específicas que debe tener el candidato a la sucesión, valorando su conocimiento sobre la empresa, mercados en los que opera, productos que oferta, clientes, proveedores, habilidad para planificar, etc. Una vez definidas las habilidades y las aptitudes para el puesto hay que establecer el liderazgo ideal teniendo en cuenta las necesidades futuras de la empresa, asumiendo que los futuros líderes no serán iguales a los actuales, por lo que hay que considerar si el sucesor será alguien interno o externo a la empresa, familiar o no, e incluso si será un solo individuo o un equipo.

*Paso 3: Recopilación de información (C) sobre los posibles candidatos (I):* Una de las decisiones más importantes de una EF es siempre escoger al sucesor adecuado, de ahí la importancia de tener toda la información necesaria. En este punto del proceso de selección hay que evitar pensar en términos de un solo candidato y considerar la posibilidad de hacer una búsqueda externa. Hacer un análisis del rendimiento pasado es la mejor forma de predecir el rendimiento futuro, una forma de hacerlo es elaborando un historial de forma detallada del rendimiento de cada candidato.

*Paso 4: Recopilación de información sobre los posibles candidatos (II):* En este paso se hará una evaluación detallada de las debilidades y fortalezas de cada candidato (D), se trata de establecer que candidato está más próximo al perfil ideal de sucesor, si los candidatos internos no se aproximan lo suficiente al perfil ideal establecido hay que pasar a considerar si queda tiempo para desarrollar y formar a un candidato interno (E), si no queda tiempo se iniciará una búsqueda externa (F).

*Paso 5: Toma de la decisión:* El proceso se debe hacer de una forma transparente pero protegiendo la privacidad de los candidatos. La decisión debe ser tomada consultando a personas externas que tengan conocimiento de la familia y de la empresa (G), no debe ser sólo una decisión del líder. Para tomar una decisión adecuada se puede

considerar la creación de un comité de sucesión que sea el responsable del plan de sucesión.

*Paso 6. Establecer un programa para la transición (H):* En este paso del proceso de sucesión puede ser de gran utilidad desarrollar un programa específico que defina cuando ocurrirán los cambios más importantes. Algunas de las claves del éxito en la transición se encuentran en la transferencia de responsabilidades de forma gradual a los sucesores, en asegurar que los sucedidos tengan un buen plan de retiro (desde la perspectiva económica, institucional y laboral) y en mantenerse alerta de cara a la resistencia natural a cualquier cambio.

*Paso 7. Anunciar la decisión (I):* El proceso utilizado para anunciar a los miembros de la EF la decisión puede afectar de forma positiva o negativa a la autoridad dada al sucesor así como a la seriedad e importancia del cambio. En el anuncio se explicará cómo y por qué se escogió al candidato en cuestión como líder, incluyendo información sobre la dirección estratégica del grupo, los méritos del sucesor y su visión de futuro y una descripción de lo que los demás pueden hacer para que la sucesión tenga éxito. No se debe olvidar a los candidatos no elegidos, los cuales necesitan contar también con el apoyo del resto de familiares.

*Paso 8. ¡Suerte!:* Asumir que el plan de sucesión es un proceso lento, prolongado en el tiempo y que el plan perfecto no existe, es necesario para alcanzar el éxito. En ocasiones, desarrollar un plan de contingencias es muy útil en caso de imprevistos.

### **6.3 Principales problemas que surgen en el proceso sucesorio**

La sucesión se trata de un momento vital y complejo para el fundador o sucedido, que siente como su tiempo en la EF se termina, llega la jubilación y su separación de todos los cargos de gobiernos y dirección, se trata de un momento complicado pero que es necesario asumir para evitar producir un daño irreparable a la empresa, y también a la familia.

La preocupación inicial del emprendedor respecto de la EF, no es la sucesión, sino obtener los recursos necesarios para el mantenimiento de la familia, hacer que la empresa crezca y se consolide, dejando para un segundo plano la sucesión. Después de los primeros 25 años desde el nacimiento de la EF, el fundador empieza a sentir la necesidad, con

independencia de la marcha del negocio, de buscar la estabilidad económica para su familia y suele emplear una buena parte de los recursos obtenidos por la empresa para la creación de patrimonio familiar personal en lugar de reinvertir en la empresa.

Se produce también después de los primeros 25 años un cambio en los valores vitales, es decir, el empresario, sea fundador o sucesor, comienza a estar cansado del negocio pero sorprendentemente no quiere o no sabe cómo enfrentarse a los cambios

Los principales problemas, según Corona (2005), que surgen en la sucesión son los siguientes:

1º. La sucesión no se aborda ni se asume ni por el propio empresario fundador, ni por su familia, ni en la dirección de la empresa.

En España se han hecho estudios parciales, uno de Cuatrecasas<sup>6</sup> referido a España, arrojó el siguiente resultado ante la pregunta ¿Se ha adoptado alguna disposición para permitir y regular el traspaso de poder de una generación a otra? 6,7% respondieron afirmativamente, 73,33% respondieron negativamente, 20,60% ni se lo habían planteado. (Corona, 2005, p. 363).

Los motivos que llevan al empresario a no querer ceder el “bastón de mando” de la EF son muy variados. En muchas ocasiones no hay verdaderas razones, sino un simple “quiero quedarme a toda costa”, pero en otras ocasiones las razones sí están fundadas, ya que el empresario no ve el talento suficiente entre sus sucesores para continuar con la EF. En éste último caso será necesario diseñar estrategias para la profesionalización de la dirección u otras alternativas como preparar adecuadamente al sucesor.

Llegará un momento en la vida del fundador en que sus capacidades directivas entren en declive, momento que coincide habitualmente con la madurez del negocio, y en este punto el temperamento, el carácter del fundador, su edad y la de los posibles sucesores son las características que determinan, en muchas ocasiones, los motivos que responden al porque el fundador no quiere dejar el negocio. Los fundadores suelen pensar que su deber es tutelar el negocio que crearon, y una vez superada esta etapa aparecen las preocupaciones por la seguridad financiera de la familia, que es siempre de carácter relativo, ya que el fundador nunca considerará que sea suficiente.

---

<sup>6</sup> Firma de abogados de carácter internacional.

En cualquiera de las formas que se plantee o se realice la designación del sucesor, al fundador le asaltarán las dudas y el miedo a:

- La pérdida de poder.
- La disminución de la influencia en la familia.
- La inseguridad financiera propia y de su cónyuge.
- El riesgo de daño que pueda sufrir la empresa.
- El “horror vacui temporis” el horror a la inutilidad del tiempo vacío de actividades.
- La cercanía a la muerte. (Corona, 2005, p. 364).

El empresario, que es normalmente un varón, aunque esta situación va cambiando, suele tener rienda suelta para tomar decisiones de forma unilateral sobre el proceso de sucesión, dado que la madre o mujer de la familia empresaria tiene un papel más enfocado a las relaciones entre los distintos miembros de la familia, y que en ocasiones dará lugar a que prefieran no hablar sobre el “problema” de la sucesión que podría crear distancias entre los miembros familiares.

Los hijos en función de la edad, verán al padre como un freno que impide que puedan desarrollar sus proyectos y que en ocasiones les generará un sentimiento de culpa que hará que pierdan buenas oportunidades y que retrasará el momento de la sucesión hasta que esta deba producirse necesariamente.

A la hora de hablar de los directivos de una EF, es importante tener presente que existen dos tipos, los directivos miembros de la familia y los que no lo son. El problema fundamental se plantea con los directivos que si son miembros de la familia, ya que sienten que gracias a ellos la empresa avanza y obtiene resultados que generan beneficios, los cuales son disfrutados por todos los miembros de la familia, incluidos quienes no trabajan en la empresa. Este sentimiento suele dar lugar a considerar que les corresponde una mayor retribución y, por tanto, no querrán que se produzca la sucesión para continuar teniendo el poder de determinar el nivel de los sueldos, salvo que aparte de la sucesión de la empresa se plantee también la sucesión de la propiedad o del patrimonio no empresarial.

El grupo de directivos que no son miembros de la familia suele estar formado por aquellas personas que empezaron a trabajar con el fundador o desde el origen de la EF. La amistad y el agradecimiento hacia el fundador hace que su relación trascienda lo

meramente laboral, y son conscientes de que un cambio en el poder podría suponer también un cambio en su puesto de trabajo o directamente la extinción del mismo.

El único factor externo a los tres círculos (Davis y Taigiuri, 1996) es el referente a los proveedores, distribuidores, clientes, etc., es decir, el entorno. Este grupo tiene menor fuerza moral dado que su relación es fundamentalmente económica, pero con el tiempo muchos clientes o incluso proveedores pueden llegar a establecer lazos de amistad que vayan más allá de lo meramente económico, más allá de la propia empresa. La sucesión puede dar lugar a que esta confianza se pierda y sea más difícil tener acceso a parte de los proveedores o clientes con los que la empresa ya contaba.

2º. Dificultad para establecer el equilibrio entre los hijos que se encuentran o no vinculados a la EF.

El problema aquí se plantea, por un lado, con el hecho de que los hijos no vinculados a la empresa reciban bienes tangibles y los vinculados a la empresa reciban la propia EF, dado que los últimos podrían tener la percepción de que reciben un riesgo y no un capital; y por otro lado, si tras la transmisión de la EF esta crece o es vendida, los hijos no vinculados a la empresa pueden sentirse perjudicados.

Es importante mantener las acciones en manos de la familia cuando los miembros de la misma comienzan a desvincularse de la EF. Los intereses en la EF entrarán en conflicto y serán más complejos en el momento en que la empresa deje de ser controlada por pocos accionistas, siendo necesario introducir una nueva perspectiva que integre a todos los miembros familiares en la cultura de la empresa, y que al tiempo sepa dar respuesta a las necesidades de los distintos familiares, incluidos aquellos que solo son accionistas y no participan en los órganos de gobierno.

Los problemas con los que nos podemos encontrar son diversos:

- La necesidad de financiación de la empresa familiar para su crecimiento y la preferencia de determinados familiares no participantes en la EF sobre el reparto de resultados.
- La liquidez de las acciones y la necesidad de transformarlas en dinero en un momento dado por parte de los familiares vinculados directamente a la empresa.

- El problema de los dividendos y los sistemas de reparto y reinversión “informales”, que suelen generar problemas cuando los accionistas son muchos.

### 3°. Participación e inclusión de los familiares a la EF.

Se recomienda seguir el “principio del mérito”, o incluso establecer en el protocolo familiar pautas para la incorporación a la EF, como pueden ser la titulación o la experiencia, para dar solución a los problemas que se generan por la voluntad masiva de miembros de la familia de querer entrar en la EF.

4°. La transmisión y la transición: Conflicto inter-generacional en la fase de “transición de poder”.

La transmisión de la empresa genera dos problemas relacionados, por un lado, la sucesión, y por otro, la transmisión del patrimonio empresarial y familiar. Sumado a esto se produce también un choque generacional entre padres fundadores y únicos propietarios (alrededor de los 60-70 años) e hijos, que son a su vez futuros propietarios y trabajadores, o pueden no serlo, en la EF (alrededor de los 30-45 años). Este problema es solucionado en muchas ocasiones por el padre imponiendo un orden jerárquico y diferenciador que termina dando lugar a un choque de valores entre padre e hijos.

### 5°. Conflictos relacionados con aspectos subjetivos e intra-familiares.

Es frecuente que en la mayoría de las familias empresarias, el empresario no hable con su familia sobre la propia empresa, de manera que esta es percibida como un modo para conseguir la subsistencia y un determinado nivel de vida. Ello da lugar a que los hijos perciban la empresa como algo lejano, derivando con el tiempo en serias dificultades para que los hijos deseen su continuidad y produciéndose la venta o enajenación de la empresa tras la jubilación del fundador.

En otras ocasiones el fundador se empeña en que sus hijos trabajen con él en la empresa familiar desde una edad temprana, cuestión que hace en muchas ocasiones que los hijos no accedan a una formación de mayor nivel o no adquieran experiencia en otras empresas. Traduciéndose en falta de experiencia en el momento de tomar el control de la empresa, y a esto es necesario sumarle que en la mayor parte de EF no se establece un verdadero plan que permita un ingreso adecuado de las nuevas generaciones.

De forma habitual se piensa que los hijos tienen que ser iguales a los padres, situación que se produce debido a que si la experiencia del padre es buena, es necesario imitarla, sin dejar cabida para nuevas formas de pensar o nuevas aportaciones que podrían añadir valor a la EF. La realidad es diferente, en numerosas ocasiones los hijos no quieren parecerse a los padres y la diferencia de edad y de generaciones dificultan la similitud. Es importante que el fundador tenga presente que las ideas y los criterios que en su momento se aplicaron no tendrán validez en el futuro.

Los hijos tienen diferentes perspectivas sobre la EF en función de que trabajen o no en ella, para los primeros es una forma de vida, de desarrollo y fuente de ingresos, para los segundos en muchas ocasiones sólo es una fuente de problemas del que no reciben ningún tipo de compensación económica. Todas estas relaciones se van haciendo más complejas a medida que se suceden las generaciones y comienzan a llegar a la EF los primos, los nietos, etc. En este punto los accionistas de la empresa con mucha frecuencia no se sienten parte de la misma ya que las acciones han sido heredadas y no han supuesto ningún esfuerzo para ellos.

Además dentro de los conflictos relacionados con aspectos subjetivos e intra-familiares se pueden distinguir propiamente cuatro tipos de conflictos que, antes o después, aparecerán entre los miembros de la familia, estos conflictos son: estructurales, generacionales, fraternales y entre sexos, y ya han sido explicados con anterioridad.

#### **6.4 Elementos clave para una sucesión exitosa**

Casillas et. al. (2014) establecen seis elementos clave para manejar la sucesión con éxito:

1. Asimilar por parte del sucesor que no es eterno, que es necesario plantear el proceso de sucesión como algo natural, planificándolo y dialogando con los miembros de la familia y de la empresa.
2. Formar a uno o varios candidatos a sucesor, impregnados de la cultura de la EF, y elegir al candidato más preparado, basándose en criterios objetivos. Los órganos de gobierno deben estar formados por las personas más competentes para la siguiente etapa de la familia y de la empresa. Cabe hacer una distinción entre gobierno, referido a las personas más aptas, y la propiedad que podría ser distribuida libremente en función de otros criterios.

3. Establecer de manera formal condiciones que regulen las relaciones entre directivos, accionistas, personal de la empresa y miembros de la familia, lo que significa poner en práctica pactos de sindicación, posible apertura del capital a terceros, remuneración de los directivos, etc.
4. Elaborar un protocolo familiar que permita la regulación detallada y consensuada de todas las relaciones intergeneracionales y sucesorias.
5. Elaborar por parte del emprendedor un testamento, estableciendo la regulación jurídica del proceso sucesorio.
6. Finalmente y siendo el elemento más importante, transmitir los puntos fundamentales de la cultura de la empresa a aquellas personas que son y serán parte de la EF en el futuro.

De estos seis elementos podemos concluir que una sucesión preparada es lo contrario a la improvisación. La clave para lograr una sucesión exitosa se encuentra en aprender a delegar, tarea pendiente para gran parte de los empresarios al mando de EF.

## **7. NOMBRAMIENTO DE UN DIRECTOR NO PERTENECIENTE A LA FAMILIA**

Una vez realizado el proceso de elección objetivamente sin haber conseguido los resultados esperados para elegir a un miembro de la familia como sucesor, el siguiente paso es buscarlo fuera del vínculo familiar. Se trata de un proceso arriesgado en el aspecto material, que puede afectar además al rumbo de la organización si la persona elegida logra imprimir sus valores en la EF, alejándola de la esencia de la organización. Diferentes autores creen que hay dos componentes básicos para lograr el éxito en estos casos: por un lado, la persona debe ser competente y debe tener sentido de pertenencia con los objetivos de la organización, por otro lado, el nuevo director debe tener iniciativa y ser emprendedor a la vez que protege los intereses de la familia.

Los directores generales deben tener en cuenta que a la hora de preparar la transferencia del poder necesitan ayuda (asesores, personal y miembros de la siguiente generación), esta transferencia se diseñará en función de cada negocio y familia, debiendo formar parte de la misma el liderazgo de la familia, el control de la propiedad y la dirección de empresa.

Poza (2005) hace una descripción del prototipo de personas que hacen una buena sucesión y afirma que, en la mayoría de los casos, son individuos modestos, emprendedores sustantivos o profesionales que tienen una misión y señala cuatro estilos de retiro del director general:

*El embajador.* Proceden lentamente con su retiro, salen del negocio y delegan gran parte de las responsabilidades operativas, pero se aferran a sus deberes diplomáticos o de representación a favor de la organización.

*El gobernador.* Se comprometen con la transferencia del poder en un marco temporal establecido con anterioridad, fijan la fecha de partida y la anuncian públicamente.

*El monarca.* No hablan de la sucesión, no establecen fecha de retiro ni plazo para cambiar las responsabilidades, en consecuencia nunca se realiza una planificación de la sucesión y los elementos clave para el éxito de la empresa nunca se revelan a las siguientes generaciones. Tras la muerte del monarca la empresa se encuentra inmersa en un gran caos.

*El general.* Su retirada del poder es parcial en una muestra de autodisciplina, pero realmente abandonan el puesto sin quererlo, a la espera de que el sucesor al mando manifieste su ineficiencia para regresar triunfantes a enderezar la empresa.

## **8. EL COSTE TOTAL DE LA SUCESIÓN**

Un factor de gran importancia que el empresario debe tener en cuenta al comenzar a planificar la sucesión son los costes, traspasar la EF de una generación a otra tiene un precio. A continuación expondremos los diferentes costes directos e indirectos a los que, según Casillas et. al. (2014), deben hacer frente las EF en la sucesión.

Los costes directos son considerados con poca frecuencia en el proceso de sucesión, aun siendo estos numerosos y elevados:

- Costes de preparación del sucesor: costes que el sucesor requiere en relación a estudios generales, técnico o especializados, se incluye también el coste de desplazamiento al lugar donde se recibe la formación si esta es externa a la EF, el alojamiento y el material necesario.

- Costes de pago de honorarios: en los procesos de sucesión es frecuente acudir a consultores externos expertos en la materia para recibir asesoramiento, y a cuantos otros expertos sean necesarios para dar soporte al proceso en función de las diferentes necesidades de cada EF.
- Costes de reuniones familiares: para la evaluación del plan de sucesión y su seguimiento, así como para la toma de todas las decisiones necesarias durante el proceso.
- Costes de salarios y beneficios del sucesor durante la formación y el traspaso: este coste varía en función de si se trabaja con más de un candidato, por lo que es importante hacer una rigurosa selección del número de candidatos.
- Costes de retiro del sucedido: costes de la jubilación del empresario y beneficios legales.

Los costes indirectos, al igual que los directos, son tenidos en cuenta con muy poca frecuencia, motivan el proceso de sucesión y en la mayor parte de los casos son costes muy elevados de los que no se puede prescindir:

- Costes de oportunidad: hacen referencia al tiempo que los empleados invierten en el proceso de sucesión dejando de dedicarlo a sus funciones propias; al tiempo que el sucedido dedicará a la planificación y diseño de la sucesión; a las oportunidades que el sucesor rechaza por aceptar ser sucesor; y, al tiempo invertido dedicado por los demás accionistas y familiares que aun no trabajando en la empresa, son necesarios para el éxito del proceso.
- Costes de adaptación de la empresa al nuevo estilo de liderazgo: hay que tener en cuenta los efectos del nuevo estilo de liderazgo, dado que el nuevo líder traerá nuevas ideas y nuevos métodos de trabajo que implantará en su organización.

Los diferentes costes expuestos pueden ser tenidos en cuenta como una guía a la hora de elaborar el proceso de sucesión, si bien cada EF es un mundo y tiene sus peculiaridades, la mayor parte de estos costes afectan a todas las empresas por diferente que sea su organización o incluso su sector de actividad.

Especial mención merecen los costes emocionales que no se pueden cuantificar, ya que como ya se ha explicado con anterioridad, la sucesión en la EF tiene numerosas implicaciones emocionales. La falta de planificación dará lugar a frustración, disgustos,

rivalidades y decepciones que darán lugar a desgaste físico y mental tanto para el líder como para el resto de la familia y empleados. Todo esto a la larga puede incluso suponer una ruptura de relaciones sólidas entre los miembros implicados en el proceso.

En definitiva, el plan de sucesión cuesta, y sin una buena planificación los costes se pueden elevar enormemente por las improvisaciones que el empresario o la familia tendrán que realizar, y al fin y al cabo, son costes que asume la EF.

## **9. EL PROTOCOLO FAMILIAR**

Los estudios existentes sobre la materia, han puesto de relieve la estrecha relación existente entre el protocolo familiar y la sucesión en la EF, ya que ello supone la necesidad de prever con anterioridad la planificación del cambio generacional, la búsqueda de consenso en el ámbito familiar y en el ámbito empresarial, la separación de los patrimonios, los criterios familiares y empresariales, así como la participación de la siguiente generación en las tareas que el fundador venía desarrollando.

El protocolo familiar es entendido, en palabras de Corona (2005):

Como el documento a través del cual los integrantes de la familia titular de la empresa se proponen encauzar los problemas que puedan afectar a su continuidad, con la previsión de cláusulas cuyo alcance se pretende que obliguen también a sus sucesores. En esta línea, puede decirse que el protocolo tiene como finalidad tanto resolver problemas como evitarlos; la continuidad de la empresa familiar no depende exclusivamente de su viabilidad y éxito económico, sino también de la capacidad de sus titulares para encajar relaciones familiares en un contexto empresarial. Ésta y no otra es la finalidad del protocolo (p. 466).

Por todo ello, el protocolo familiar debe entenderse como un punto de salida y no como una meta, al tratarse de un documento-marco que establece el marco de relaciones empresa-familia, es un guía, una hoja de ruta, y también un compromiso de acciones de futuro.

El protocolo dispone un conjunto de decisiones que afectan al modo de comportarse de todos los miembros que son parte de la EF, se definen principios, compromisos, derechos y deberes para mantener la empresa en el marco de la propia familia.

La función del protocolo familiar resulta relevante hasta el punto de que podría considerarse que sin él sería casi imposible que una EF pudiera superar el relevo generacional, especialmente en el paso de la segunda a la tercera generación.

Hay que tener presente, en primer lugar, que cada EF y cada familia son únicas, tienen su personalidad y su historia, tienen orígenes distintos y composiciones familiares diferentes, de modo que cada una prevé el futuro de una forma. Con esto queremos decir que no existe un protocolo familiar “tipo”, cada caso debe examinarse de forma individual observando sus peculiaridades. El protocolo resulta de la combinación de diferentes aspectos psicológicos, económicos, jurídicos y sucesorios que se planean en cada caso de forma diferente, en este sentido, el protocolo no condiciona sino que regula lo que la familia quiere que sea su empresa.

En segundo lugar, el protocolo no es la solución general a todos los problemas de la EF, no es un remedio universal, una empresa que no funcione no será reconvertida por el mero hecho de llevar a cabo un protocolo, para que un protocolo funcione es vital la voluntad de la familia de asegurar la continuidad de la empresa.

Para la correcta elaboración de un protocolo familiar es necesario dar respuesta a una serie de preguntas básicas (Corona, 2005):

*¿Por qué?*

La normativa jurídica existente no responde a los problemas que una EF debe superar para prolongar su vida en el tiempo, por lo que los motivos fundamentales para establecer un protocolo familiar son: la necesidad de crear pautas que separen objetivamente lo que es empresa de lo que es familia, para lograr así el equilibrio entre ambas dimensiones; la preparación y la planificación del cambio generacional de la empresa, cuestión ineludible en toda EF; la organización del consejo de administración de forma adecuada para responder al crecimiento de la familia antes de que se origine la problemática; y finalmente, encontrar el equilibrio entre los distintos intereses de los miembros de la familia, ya que la continuidad de estos no debe, ni puede, estar sujeta a obligación, y dicha voluntad no puede tampoco generar perjuicio económico a la empresa.

*¿Cuándo?*

Cuanto antes mejor, a ser posible antes de que aparezcan los primeros problemas, ya que resulta más sencillo organizar el futuro que resolver los problemas del presente.

Ciertamente la mejor opción, aunque pueda parecer precipitado, sería elaborar el protocolo casi de forma simultánea a la creación de la empresa.

### *¿Cómo?*

La clave para la realización de un buen protocolo está en el diálogo entre quienes lo suscriban, realizándolo con el tiempo suficiente para que todos ellos se sientan conformes e identificados con su contenido y su valor simbólico. Como hemos indicado, un protocolo no es más que un pacto, y por ello debe elaborarse de forma consensuada.

En este aspecto, el protocolo refleja de forma directa el conjunto de las relaciones familia-empresa, y su elaboración obliga a dialogar sobre temas que de otra forma se evitarían. Es precisamente el conocimiento de los problemas y el debate de los mismos, lo que ayuda a su futura solución.

Aquí, nuevamente, hay que tener presente que cada familia y cada empresa son diferentes, el protocolo debe ser visto por sus otorgantes como la mejor defensa de sus propios intereses, siendo el diálogo, la transacción, el acuerdo, la información y la comprensión, las herramientas para su elaboración.

### *¿Quiénes?*

En primer término, los llamados a suscribir el protocolo son todos los titulares de las participaciones sociales en la EF, ya que la falta de uno de ellos podría generar brechas importantes en el tratamiento de la unidad empresarial familiar.

El principal problema lo encontramos en la decisión de si deben o no suscribir el protocolo aquellos otros familiares que, aun no siendo titulares de la empresa, pueden ser llamados a serlo en el futuro. De la experiencia podemos concluir que puede ser muy positiva la inclusión de estos miembros, ya que al conocer cuál es el contenido del protocolo, su filosofía, su fundamentación y su finalidad, quedarán comprometidos a respetar y a hacer respetar las bases del protocolo en el supuesto de que en el futuro puedan convertirse en miembros de la familia con participaciones en la empresa.

## **9.1 Contenido del protocolo familiar**

No existe una única forma de estructurar el protocolo familiar, por ello, algunos autores lo organizan en virtud del poder vinculante de los acuerdos tomados en el mismo

protocolo, otros distinguen entre los acuerdos que afectan a los estatutos sociales de la empresa y algunos otros lo estructuran desde el punto de vista de la familia, entre pactos reservados a la familia y los que no lo son. También se dan planteamientos más operativos que distinguen entre las reglas que afectan al trabajo, reglas sobre el poder y reglas sobre el dinero.

El modelo de protocolo familiar dado por Corona (2005) incluye la mayoría de aspectos relevantes que deben ser considerados a la hora de plantear un protocolo familiar, divide el modelo en cuatro políticas básicas:

- Políticas de decisión y gobierno, que incluyen el consejo de familia, el consejo de administración, el consejo asesor y los estatutos sociales.
- Políticas de rentas, las cuales incluyen los dividendos mínimos, la sindicación de acciones y la información y control.
- Políticas de empresa, formadas por las jubilaciones, el empleo de familiares, la diversificación y los riesgos, así como la deontología.
- Políticas sociales y familiares, que incluyen la formación de los jóvenes, la solidaridad familiar, las tradiciones familiares y la obra social y de representación de la empresa.

## **9.2 Naturaleza jurídica del protocolo familiar**

La naturaleza jurídica del protocolo familiar se concreta, entre otros, en la naturaleza o fuerza vinculante de los pactos que en el mismo se establezcan. Según Casillas et. al. (2014) estos pactos o compromisos se dividen en tres categorías, que en la práctica utilizados de forma combinada por las EF:

1. *Pactos con fuerza moral*, también denominados *pactos entre caballeros*. Son aquellos pactos que no originan derechos ni obligaciones entre los formantes, de modo que en caso de incumplimiento, éste solo podrá ser objeto de reproche por el resto de miembros de la familia empresaria. Dentro de estos pactos se incluyen con mucha frecuencia normas de conducta que se entienden necesarias por todos los miembros de la familia, para que el trabajo diario se desarrolle de forma adecuada. También se incluyen normas relativas a la ética, la filosofía y los

valores principales de la familia que deben ser inculcados a los miembros de las siguientes generaciones.

2. *Pactos con fuerza contractual simple.* Se refieren a pactos que originan derechos y obligaciones exclusivamente entre sus firmantes, pero no ante terceros, quedando cualquiera de ellos legitimados para acudir a los tribunales en caso de incumplimiento, donde se podrá exigir mediante cumplimiento forzoso la indemnización que proceda o las consecuencias que se establezcan para ese incumplimiento. Estos pactos suelen incluir, junto con otras normas que regulan acciones que los firmantes del protocolo deben contemplar en sus relaciones con los demás firmantes, familia y empresa, como es la incorporación, observando determinados requisitos, de los miembros de la familia a la empresa, o los principios generales de la política retributiva de los diferentes miembros, entre otros.
3. *Pactos con fuerza o eficacia frente a terceros o erga omnes.* Estos pactos son los que tienen una mayor fuerza legal, incluyen acuerdos que vinculan a todos los firmantes del protocolo familiar y además pueden hacerse valer frente a terceras personas ante los tribunales competentes. Pero para que esto sea posible, es decir, para que tengan validez frente a terceros deben ser objeto de desarrollo en otros instrumentos complementarios, como las capitulaciones matrimoniales o los estatutos sociales, debiendo además ser inscritos en el Registro Público correspondiente.

Frecuentemente este tipo de pactos regulan aspectos corporativos de la empresa, como el régimen de usufructo y prenda de acciones o participaciones sociales, o el régimen de transmisión de acciones o participaciones sociales.

Como ya hemos señalado, lo más importante es que el protocolo familiar se realice contando con la voluntad de la familia, de modo que se establezca un marco de convivencia entre sus miembros y la empresa para asegurar que la primera se mantendrá unida y la segunda alcanzará el éxito.

## **10. CONCLUSIONES**

Mediante el desarrollo de este Trabajo de Fin de Grado, y enlazando con los objetivos establecidos al inicio, hemos podido extraer las siguientes conclusiones.

En primer lugar, la EF es un sistema complejo formado por la familia, la empresa y la propiedad, y en relación a los dos primeros, aunque se tratan de sistemas separados, la EF surge en la familia y queda por tanto unida a ella. Para poder establecer de forma adecuada cual es la relación entre cada miembro de la familia, la empresa y el resto de miembros de la empresa no pertenecientes a la familia, resulta útil aplicar el modelo de los tres círculos, con el que se podrá establecer la posición de cada individuo para determinar así el nivel de homogeneidad de la EF.

En segundo lugar, la supervivencia de la EF a lo largo del tiempo debe ser una cuestión prioritaria, dado que la no supervivencia conlleva graves perjuicios económicos y sociales sobre la familia y el entorno. Son numerosos y muy variados los retos a los que este tipo de empresas deben hacer frente a lo largo de su ciclo de vida, pero como hemos podido ver, es la sucesión el mayor reto de las EF en la actualidad. Por tanto, la sucesión debe plantearse como una decisión estratégica que permita a la empresa ajustarse a las necesidades futuras.

En tercer lugar, considerando la sucesión desde el punto de vista de la transmisión de la empresa a miembros de la siguiente generación de la familia al frente y teniendo en cuenta que afecta tanto a la empresa, como a la familia y a la propiedad, la sucesión debe realizarse en cuatro etapas: planificación de la sucesión, preparación del sucesor, traspaso del sucedido al sucesor y retirada del sucedido. Los escenarios y las situaciones en las que la sucesión se plantea en cada EF son diferentes y particulares, pero para el lograr el éxito es siempre necesario que esta se desarrolle con tiempo, incluso a la vez que la propia creación de la empresa.

En cuarto lugar, los conflictos derivados de la sucesión son numerosos y se encuentran generalmente ligados a cuestiones estructurales, fraternales, generacionales o de género, tras su análisis podemos establecer que el mejor sucesor será el que posea las mejores capacidades y méritos, con independencia de otros criterios subjetivos. Con esto pretendo mostrar que la sucesión no debe obedecer a criterios como “el hijo varón”, o “el hijo de mayor edad”, sino a criterios objetivos que garanticen el futuro a la empresa. De esto se deriva la posibilidad de que el sucesor ideal no sea un solo candidato, sino varios, o que no sea posible encontrar al sucesor entre los miembros de la familia y deba ser alguien no perteneciente a la familia quien se convierta en líder.

En quinto lugar, el proceso de sucesión no es gratis, como hemos visto tiene unos costes directos e indirectos que en pocas ocasiones son tenidos en cuenta por las EF. Estos costes pueden llevar a la EF a su muerte si no son correctamente valorados, por lo que es importante que toda EF realice un análisis de los posibles costes para evitar imprevistos que puedan poner a la empresa en una situación económica complicada.

Y por último, el protocolo familiar es un elemento clave en todo proceso de sucesión, y en la práctica no está muy presente en las EF, por lo que es importante que se conozca y se valore su utilidad, ya que se trata de una herramienta que establecerá las normas a seguir en la EF en aspectos tan importantes como quien podrá ser sucesor o quiénes y en qué condiciones podrán ser parte de la empresa, cuestiones que son el origen de múltiples conflictos en las EF. Se debe reconocer también su importancia como documento que, al ser elaborado por los miembros de la propia empresa, hace que sus firmantes se sientan comprometidos a luchar por un objetivo común.

## 11. REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Casillas, J. C., Díaz, C., Rus, S. y Vázquez, A. (2014). *La gestión de la empresa familiar*. Madrid: Paraninfo.
- Corona Ramón, J. F. (ed.) (2005). *Manual de la Empresa Familiar*. Barcelona: Ediciones Deusto.
- Corona Ramón, J. F. (ed.) (2011). *Empresa familiar: aspectos jurídicos y económicos*. Barcelona: Ediciones Deusto.
- Davis, J. A. y Tagiuri, R. (1989). Life stages and Father-son work relations in family companies. *Family Business Review* 1(11), 47-74.
- Davis, J. A. y Tagiuri, R. (1996). Bivalent attributes of the family firm. *Family Business Review* 9(2), 199-208.
- Dodero, S. (2008). *El secreto de las empresas familiares exitosas*. Buenos Aires: El Ateneo.
- Dueso Camacho, M. (2016). La sucesión de una Empresa Familiar: Pastelería Dueso, S.A. Lleida: Universidad de Lleida. *Revista de Contabilidad y Dirección*, 22, 251-273.
- García Almeida, D. J. y Cabrera Suárez, M. K. (2000). La teoría de la empresa basada en el conocimiento y la formación del sucesor en la empresa familiar. *Esic market* (106), 47-57.
- Gallo Laguna de Rins, M. A. (1995). *La empresa familiar: fortalezas y trampas*. Madrid: Civitas.
- Gimeno Sanding, A. (2001). Reflexiones sobre la bibliografía de la empresa familiar. En *Congreso Nacional de Investigación sobre la Empresa Familiar: ponencias y comunicaciones*. (pp. 77-94). Instituto de Investigación de la Empresa Familiar.
- Guinjoan, M. y Lluardo, J. M. (2000). *El empresario familiar y su plan de sucesión: preguntas y respuestas*. Madrid: Díaz Santos.
- Handler, W. C. (1989). Methodological issues and considerations in studying family businesses. *Family Business Review* 2(3), 257-276.

- Instituto de la Empresa Familiar (2015). *La Empresa Familiar en España 2015*. Madrid: Instituto de la Empresa Familiar. Recuperado de <http://www.iefamiliar.com/upload/documentos/ubhiccx9o8nnzc7i.pdf>
- Marcos, M. R. (2015). *El papel de las hijas en las pequeñas y medianas empresas familiares: unidades productivas y reproductivas. El caso leonés*. Universidad Complutense, Madrid.
- Neubauer, F. y Lank, A. G. (1999). *La empresa familiar: cómo dirigirla para que perdure*. Bilbao: Ediciones Deusto.
- Poza, E. J. (2005). *Empresas familiares*. Madrid: Editorial Thomson.
- Vallejo Martos, M. C. (2005). Cuando definir es una necesidad. Una propuesta integradora y operativa del concepto de empresa familiar. *Investigaciones europeas de dirección y economía de la empresa* 11(3), 151-171.
- Ward, J. L. (1987). *Keeping the family business healthy: How to plan for continuing growth, profitability, and family leadership*. San Francisco, C.A.: Jossey-Bass.